

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN DE LA
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICO – FUNCIONALES DE LOS
MANDOS MEDIOS DE LA PLANTA DE ALIMENTOS BALANCEADOS
PRONACA PUEMBO, DE ENERO A MAYO DEL 2017**

**AUTORA:
GLADYS FABIOLA ROSERO ERAZO**

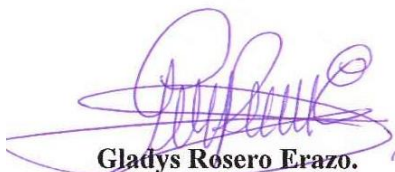
**TUTOR:
GUILLERMO MARCELO PILLAJO SALCEDO**

Quito, enero de 2018

Cesión de Derechos de autor

Yo, Gladys Fabiola Rosero Erazo, con cédula de identidad No.1722721550, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: Sistematización de la experiencia de intervención en la evaluación de competencias técnico – funcionales de los mandos medios de la planta de Alimentos Balanceados Pronaca Puenbo, de enero a mayo del 2017, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En explicación a lo determinado por la ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca Politécnica Salesiana.



Gladys Rosero Erazo.

CI: 1722721550

Quito, enero 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR/A

Yo Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de grado “SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICO – FUNCIONALES DE LOS MANDOS MEDIOS DE LA PLANTA DE ALIMENTOS BALANCEADOS PRONACA PUEMBO , DE ENERO A MAYO DEL 2017” realizado por Gladys Fabiola Rosero Erazo, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero 2018



Guillermo Marcelo Pillajo Salcedo
1710314061



Te alimenta bien

Quito, 3 de octubre 2016

Psic. María de la Paz Guarderas Albuja
Directora de la Carrera de Psicología
Universidad Politécnica Salesiana

De mi consideración:

A petición verbal de la Srta. Gladys Fabiola Rosero Erazo egresada de la carrera de Psicología Laboral y Organizacional autorizo el uso y publicación de la información de la compañía PRONACA, conforme al proyecto de: "Evaluación de competencias técnico – funcionales de los mandos medios de la planta de Alimentos Balanceados Pronaca Puenbo, que permita identificar en el primer semestre del año 2016 si los ocupantes de las posiciones de mandos medios son idóneos para el cargo." Con el fin de utilizar el mencionado proyecto como una herramienta que nos permita identificar el personal calificado que requiere la Compañía.

Cordial Saludo,

Enrique Samaniego Díaz

GERENTE DE OPERACIONES
TALENTO HUMANO
PRONACA

Dedicatoria

A Noa mi hija.

Fuiste mi motivación más grande para concluir este importante logro.

Agradecimiento

A mi noble amiga Tatiana Lovato Patiño, quien con su apoyo y guía ha sido un modelo de aprendizaje en mi formación profesional.

Índice

Primera Parte	2
1. Datos informativos del proyecto	2
2. Objetivo de la sistematización.....	3
3. Eje de la sistematización	4
4. Objeto de la sistematización:.....	11
5. Metodología.....	13
6. Preguntas clave.....	15
6.1. Preguntas iniciales.....	15
6.2. Preguntas interpretativas	16
6.3. Preguntas de cierre	16
7. Organización y procesamiento de la información.....	17
8. Análisis de la información.....	19
Segunda Parte.....	22
1. Justificación.....	22
2. Caracterización de los beneficiarios.....	30
3. Interpretación.....	32
4. Principales logros del aprendizaje	35
Conclusiones	37
Recomendaciones.....	39
Referencias	40
Anexos	42

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación.....	3
Figura 2: Test Clever y Terman	15
Figura 3: Formas de Motivación	25
Figura 4: Proceso Básico de la Motivación	25

Resumen

El entorno laboral en la actualidad exige que los colaboradores de las compañías adquieran competencias y las desarrollen, el éxito de seleccionar un profesional altamente calificado e idóneo para cualquier puesto de trabajo, converge en demostrar las competencias que posea y que el puesto requiera.

Un sistema de evaluación de competencias facilita la medición de desempeño de los colaboradores, con el fin de conocer el nivel en el que se encuentran y a su vez desarrollarlas. Como parte del desarrollo profesional de los colaboradores la evaluación de competencias ofrece al evaluado concientizar sus habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes frente al ámbito laboral.

En la Procesadora Nacional de Alimentos PRONACA, se ha visto la necesidad de implementar una herramienta de evaluación de competencias, la cual muestre si el colaborador actual que desempeña sus funciones se ajusta al perfil del cargo y a las competencias que este exige.

Abstract

The work environment currently requires that the employees of the companies acquire competencies and develop them, the success of selecting a highly qualified and suitable professional for any job, converges in matching the competences that they could have with those that the position requires.

A competence evaluation system facilitates the measurement of the performance of collaborators, in order to know the level in which they are and in turn of develop them. As part of the professional development of the collaborators, the evaluation of competences allows them the awareness of their abilities, skills, knowledge and attitudes in front of the work environment.

In the National Food Processing PRONACA, has seen the necessity to implement a skills assessment tool, which shows if the current employee who performs his duties is adjusted to the profile of the position and the skills that it requires.

Introducción

Cuando hablamos de competencias laborales requeridas para un puesto de trabajo hablamos del conjunto del perfil requerido de un profesional, sin embargo, las importancias de evaluar estas competencias hoy en día toman un giro muy importante en las organizaciones

El proceso radica en el candidato idóneo que es seleccionado, en los líderes de área o departamentos que dirigen una empresa, es decir las competencias laborales le hacen sentido al desempeño y desarrollo que tiene una persona dentro de una organización.

Como consultores del área de Talento Humano de las organizaciones, es importante considerar una herramienta de evaluación que nos indique en qué nivel se encuentran los colaboradores de la organización y con esto proponer el desarrollo de los Talentos que existan o que se encuentren en la curva de desarrollo de su potencial.

Además, las implementaciones de las herramientas de evaluación de competencias tendrán como objetivos, conocer en el sentido técnico el nivel de desarrollo, desempeño, desarrollarlas y cerrar brechas.

En el proceso de selección se podrá identificar los perfiles más adecuados para la organización.

Con la identificación de puestos claves se puede desarrollar planes de carrera, identificación de back ups y adicional se puede proponer una remuneración variable en donde la base es el desempeño por competencias.

Primera Parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia de intervención en la evaluación de competencias técnico – funcionales de los mandos medios de la planta de Alimentos Balanceados PRONACA Pueblo, de enero a mayo del 2017.

b) Nombre de la institución

PRONACA Pueblo

c) Tema que aborda la experiencia

Sistematización y evaluación de competencias técnico funcionales de los mandos medios de la compañía PRONACA Pueblo.

d) Localización

El proyecto se desarrollará, en la Planta de Producción de Alimentos Balanceados, ubicada en Pueblo, Km 21 vía interoceánica, sector el Chiche, calle Antonio Vallejo.

Este programa de análisis tuvo como finalidad fomentar un instrumento de evaluación previo, para definir los perfiles concretos que han detener los trabajadores en cuanto a las competencias técnico funcionales de los mandos medios de la planta de Alimentos Balanceados PRONACA Pueblo de enero a mayo del 2017.

3. Eje de la sistematización

A partir de 1970, las industrias empezaron a experimentar cambios concretos en los sistemas de producción, así se dieron nuevas concepciones, dando como resultado la entrada de economías globalizadas, así como “las crecientes exigencias de productividad y competitividad y por el desarrollo de tecnología y conocimientos aplicados en todos los niveles productivos, esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión y la organización de los sistemas productivos “ (Mertens, 1996)

Desde entonces se planteó el modelo de competencias que surgió de la nueva modalidad de gestión, así se incluye la integración de los conceptos de competencias “todos los subsistemas que conforme la gestión de los recursos humanos (selección, inducción, planes de carrera, capacitación, evaluación del desempeño, desvinculación” (Rodríguez, s.f, pág. 5).

Todos los sistemas de gestión se han de incluir como parte del desarrollo de competencias, por ello es que “aplicado a la gestión de los recursos humanos, ha entregado respuestas efectivas a los problemas de cambio, donde se buscó determinar

qué conocimientos, conductas y habilidades que se requieren para el desempeño de forma adecuada de competencias individuales y colectivas” (Zapata, 2001, pág. 89).

Al hablar de la gestión del talento humano por sus siglas GTH, ha sido objeto de estudio de varios autores en diferentes etapas de su desarrollo, a continuación, se menciona la definición de gestión humana usada como referente para la construcción de la presente investigación, según García, Sánchez y Zapata (2008), definen la gestión humana como:

La actividad estratégica de apoyo y soporte a la dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management, la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva (p.16).

La importancia de realizar el presente proyecto se centra en posibilitar la consecución de los intereses personales de los empleados, así como los específicos buscados por la organización.

Uno de los puntos fundamentales de los sistemas de cambio que menciona Zapata, es la identificación de cada de las competencias técnicas que debe tener un colaborador en su ocupación propia en el trabajo; la Planta de Balanceados Pueblo, cuenta con una certificación ISO 9001, y parte de los requerimientos que exige en los perfiles, es

demostrar las competencias psicotécnicas que tienen los mandos medios en sus descriptivos de puesto.

La Planta de Alimentos Balanceados periódicamente estaba siendo auditado por entidades legales, proveedores, etc. Por lo que dentro del estudio se observó importante que la presente herramienta apoyaría también en la ejecución de auditorías, ya que después de la actualización se tendría un respaldo de que el mando medio de la planta cuenta con una evaluación previa donde se respaldan las competencias que exigen el descriptivo del puesto

La gestión eficiente de los mandos medios de la Planta de Alimentos Balanceados, implica en mantener un talento humano comprometido, en donde éstos sientan que la compañía y la Planta en sí , se preocupa por su desarrollo profesional , así los implicados en esta evaluación se sienten tranquilos y cómodos al saber que las evaluaciones que fueron participes aportan a su desarrollo , y esto conlleva a que se pueda ejecutar una gestión integral y eficiente con personal calificado profesionalmente que tenga las competencias técnicas que han de ser de beneficio y también aporten a cumplir los objetivos de la Planta y por ende a PRONACA

Si hablamos de un personal competente según García:

- 1) Es competente en base a cuatro aspectos: educación, formación, habilidades y experiencia.
- 2) Cuando está consciente de la importancia de sus actividades en relación con la calidad y,

3) Cuando está satisfecho (García, 2013).

Es así que esta es la razón fundamental por la que se debe asegurar una administración eficiente del talento humano, pues la mejora continua inclusive en el desarrollo de sus competencias, hacen que los empleados se sientan más comprometidos con desarrollarlas o conocer en qué nivel se encuentran.

Además, se considera que las competencias laborales, son:

La capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber Ser) y habilidades (Saber Hacer) de un individuo (Madrid, 2011, pág. 132).

Es decir que, estas capacidades han de reflejarse por medio de instrumentos y test psicológicos y técnicos que permitan definir el estado actual del desarrollo de competencias, habilidades y destrezas que mantienen los trabajadores.

El análisis o la evaluación de competencias, tiene como referente un análisis metódico, pues “consiste en el establecimiento de las competencias laborales a través de la identificación y ordenamiento de las funciones productivas, describiendo de manera precisa un área ocupacional desde su propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para su cumplimiento” (Quezada, 2003, pág. 8).

Es necesario mencionar que el enfoque por competencias se ha extendido a distintos países de América Latina, entre los que se encuentra Argentina, Chile, México, Honduras, y hoy ya se está empezando su aplicabilidad en el Ecuador.

Dentro de los modelos a ser analizados de competencias laborales pueden darse de tres clases, según

- Funcionalistas
- Conductistas
- Constructivistas

- **Modelo Funcional:** En lo que se refiere al modelo funcional, se incluye “los desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa este modelo a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos” (Quezada, 2003, pág. 33).

Este modelo funcional se fundamenta entonces en la identificación de competencias por medio de postulados sociológicos, que tienen su origen en la administración británica, porque es allí donde se adaptaron sistemas de capacitación profesional para adaptarlas a las necesidades del mercado laboral.

Para este enfoque las empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos en constante interacción con su entorno, pues

su funcionamiento depende de sus relaciones con el mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los fenómenos socioculturales, al mismo tiempo que la empresa como sistema integra diferentes subsistemas interrelacionados funcionalmente (Mertens, 1996, pág. 55).

Este modelo integra la capacitación constante como fuente del desarrollo de cualidades profesionales, algunas innatas y otras adquiridas, de estas perspectivas no debe haber formular desde su organización como sistema cerrado, sino que se relaciona con el entorno.

- **Modelo Conductual:**

Se centra en las personas con desempeño superior, es decir, se orienta hacia aquellos trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados son los esperados por la empresa, para determinar sus características y sus competencias con la finalidad de definirles un puesto. En este tipo de análisis las competencias claves tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento de la organización, ya que buscan el elemento central de la competencia (Mertens, 1996, pág. 115).

En este aspecto las evidencias pueden ser tanto de acuerdo al producto que se ha ejecutado, así como en torno a conocimientos asociados, el manejo y desempeño logrado, con lo que se identifican las competencias.

- **Modelo Constructivista:**

En lo que tiene que ver con el enfoque constructivista, “las competencias se ligan a procesos en la organización en cuanto al desarrollo de estas para mejorar los procesos” (Quezada, 2003, pág. 32).

En este modelo se incluye el análisis de las relaciones existentes entre los grupos y el entorno, además de la formación y su empleo, adicionalmente se identifica y se describen competencias que se ejecutan como referencia, a las personas y los objetivos empresariales, así como al entorno social laboral.

La competencia se construye, no sólo a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la única que entrega una importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través de aprendizajes que se dan ante las disfunciones, incluyendo a la población menos competente. Además, parte de la premisa que la participación de los individuos se da en la discusión y comprensión de los problemas, ya que ésta resulta crucial para identificar disfunciones en la organización y poder generar la norma estándar (Quezada, 2003, pág. 38).

En este modelo se infunden competencias como habilidades y destrezas propias del ser, además se identifican con un proceso de formación siempre orientado a la acción y al análisis con principal enfoque en la persona, como tal, considerándose una teoría más humanista, pero que al orientar la acción da paso al desarrollo e implementación de nuevas competencias.

Finalmente se utilizará esta última que es el enfoque constructivista, ya que es aquel donde se analizará cómo las competencias pueden contribuir a mejorar los procesos de la organización en su conjunto y de forma individual.

4. Objeto de la sistematización:

La propuesta de analizar las competencias técnicas y funcionales de los mandos medios de la Planta de Alimentos Balanceados PRONACA, surgió debido a la necesidad de determinar mediante técnicas de gestión, mismas que son comprobadas, si los mandos medios en primera instancia, poseían las competencias técnico funcionales, como lo define Van Arken (2014):

Las Competencias Técnicas son aquellas que están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del

puesto. Su definición es, entonces, variable de acuerdo al segmento tecnológico de la organización (pág. 1).

Éstas competencias son las requeridas por el perfil del puesto , para esto se realizó la actualización de los perfiles con el acompañamiento del Gerente de Planta y la metodología del Modelo de competencias de Marta Alles (2016), se realizó la revisión de descripción del cargo, el organigrama, la descripción funcional de cada una de las actividades del puesto, el perfil , experiencia previa , para esto se realizaron entrevistas en donde conjuntamente con el colaborador se iba levantando la información para la actualización de cada uno de los descriptivos de puesto, con el objetivo de que este estudio permita identificar si los ocupantes de estas posiciones son idóneos para el cargo que desempeñan.

Luego de realizar esta actualización conjuntamente con el Gerente de Planta, se determinó el nuevo descriptivo de puesto, el cual tenía relación con la misión, visión y valores de la compañía.

Con el fin de que los colaboradores contribuyan con los objetivos de las áreas de trabajo, se procedió a la evaluación de las competencias que se incluyeron en el perfil del puesto: Dominancia, Influencia, cumplimiento, compromiso, se socializó la metodología de evaluación a través de una plataforma informática que fue contratada para este proyecto.

Después de realizar la evaluación y con la información levantada, se sugirió que se realice en el próximo levantamiento del Diagnóstico de Necesidades de

Capacitación la inclusión del desarrollo de estas competencias en el plan de capacitación, para eliminar las brechas establecidas en los resultados de las evaluaciones,

Las evaluaciones psicotécnicas estuvieron enfocadas en una sistematización (potencial y de competencias), encuestas de satisfacción laboral desarrolladas en cada área, siendo los beneficiarios directos los mandos medios de la Planta, ya que al conocer que sus competencias son indispensables para reforzar y potencializar los objetivos del Centro de Operación se darán mejores resultados productivos y de clima laboral.

5. Metodología

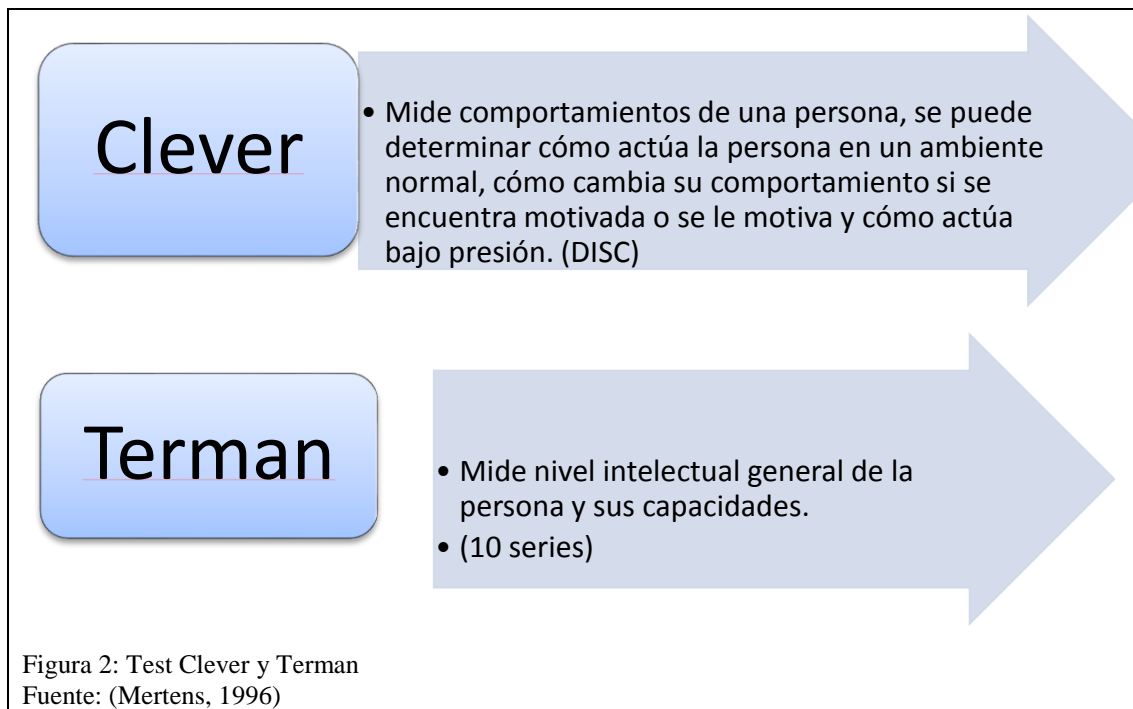
El análisis del estudio inicialmente tiene un carácter cualitativo por la actualización del descriptivo, en el levantamiento para el análisis de datos.

Posteriormente se convierte en análisis cuantitativo por cuanto después de la aplicación de los test, estos arrojan información numérica y para la explicación del resultado de cada test, se obtuvo un informe cuantitativo y se podían diferenciar los niveles de desarrollo que actualmente tienen en sus competencias de cara a la exigencia del perfil de puesto.

Además, se trata de una investigación de tipo bibliográfico y descriptiva, ya que se fundamenta en un objeto de estudio que debe analizarse detalladamente en base a evaluaciones que tienen respaldo teórico.

Adicionalmente el estudio se desarrollará en diversas etapas con el propósito de mantener el rigor científico. En la investigación, se aplicará el método descriptivo – observacional, porque “se hará evidente el uso de la observación “, (Perez, 2011, pág. 23) frente a las características del área de talento humano en torno a sus competencias técnico-funcionales se usará para la toma de datos empíricos:

- Entrevistas con levantamiento de información de los cargos y su jefe inmediato.
- Encuesta de clima laboral del equipo de trabajo a cargo.
- **Test de Cleaver.** - Orientada a obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y manejo de los recursos humanos, es decir, determinar cuál es el comportamiento requerido para el puesto y confrontar esto con las características sobresalientes del empleado en su comportamiento diario, considerando además para su desarrollo y proyección sus posibles limitaciones, así como sus motivaciones internas y las que puedan influir para mejorar su identificación con el puesto que ocupa
- **Test de Terman.** - Posee como objetivo primordial determinar el cociente intelectual de las personas que cuentan con un grado de escolaridad suficiente con el que puedan comprender problemas expuestos en forma escrita. Es una prueba estructurada de ejecución máxima que exige el máximo rendimiento del examinado



Siendo estos dos test parte de las evaluaciones psicométricas.

6. Preguntas clave

6.1. Preguntas iniciales

- ¿Cómo surge la necesidad de evaluar las competencias funcionales y técnicas de los mandos medios de PRONACA Pueblo?
- ¿Cuáles fueron las áreas y responsables de los equipos de trabajo que se involucraron en la evaluación de competencias?
- ¿Con qué propósito la autora generará la intervención para la evaluación de competencias funcionales y técnicas de mandos medios de PRONACA Pueblo?

6.2. Preguntas interpretativas

- ¿Cuáles fueron los instrumentos que se incorporaron para llevar a cabo el análisis por competencias de mandos medios de la organización?
- ¿Cómo respondieron los directivos en este proceso de evaluación por competencias hacia sus trabajadores?
- ¿Cómo se definió el procesamiento de la información encontrada y su correspondiente manejo y presentación de resultados?
- ¿Cómo perciben los mandos medios la importancia de asociar sus competencias propias a los objetivos empresariales?

6.3. Preguntas de cierre

- ¿Cuál fue la reacción de los trabajadores de mandos medios en el proceso de intervención para evaluar sus competencias?
- ¿Cuál ha sido el impacto que se efectuó en el desempeño laboral al estar conscientes de que el desarrollo de competencias va a la par con los lineamientos empresariales?
- ¿Cuáles han sido las ideas de mejora tomadas por los directivos de la empresa según los resultados obtenidos del proceso de evaluación de mandos medios?

7. Organización y procesamiento de la información

Con la idea de alcanzar los objetivos que se plantearon de la investigación fue necesaria la aplicación de los instrumentos investigativos, con la finalidad de procesarlos, analizarlos e interpretarlos y obtener datos relevantes sobre la situación actual de los colaboradores, evaluando sus competencias técnico – funcionales de los mandos medios de la planta de Alimentos Balanceados PRONACA Pueblo, de enero a mayo del 2017.

Se realizó una evaluación de clima laboral a los equipos de los mandos medios que iban a ser evaluados para tener una premisa y respaldo del liderazgo de cada uno.

Se aplicó el test de Clever, donde se pusieron en evidencia cuatro factores primordiales como son la dominancia, influencia, constancia y cumplimiento con su enfoque fundamental ya sea como parte de las características, o que son desarrollados por motivación o características.

De lo cual 7 de 19 trabajadores indicaron que el factor de cumplimiento lo realizan con más énfasis bajo motivación propia, lo mismo sucede en factores como la constancia y la dominancia, y en lo que respecta a la influencia 9 de los 19 mandos medios a quienes se les aplicó el test de Clever reciben influencia de terceros bajo presión.

Finalmente se puede destacar que los factores como la dominación, constancia y cumplimiento se inclinan más en torno a la motivación o como parte de sus

características distintivas, mientras que en el aspecto como la influencia se ejecuta con más arraigo bajo presión.

Los criterios de aplicación fueron:

- 1) Que los cuestionarios se contesten en un lugar adecuado dentro de las instalaciones de las oficinas.
- 2) Que se observe el comportamiento del que está evaluando, así como el tiempo que tarda en responder el cuestionario.
- 3) Que las indicaciones acerca del tiempo para responder a cada cuestionario sean de 15 a 20 minutos, pero no se debe presionar a las personas a cerca de límites de tiempo.
- 4) Que se aplique el test cada año, para evaluar el desempeño.
- 5) Que, en casos de selección de personal de nuevo ingreso, se puede aplicar Cleaver a los 6 meses de que una persona ha ocupado un puesto para conocer su percepción después de haber adquirido experiencia en el trabajo.

Finalmente, según el test de Terman, la cual evalúa la habilidad mental, según el manejo de la inteligencia de los empleados, pues esto también determina un factor clave de la existencia y desarrollo de competencias específicas.

Así se evaluaron una serie de preguntas en torno a alternativas diversas de opción múltiple donde fue posible hacer que el trabajador escoja entre ellas, ejemplo de ello está la pregunta:

La gasolinera se extrae de:

- a) grano
- b) petróleo
- c) trementina
- d) semilla

Una tonelada tiene:

- 1000
- 2000
- 3000
- 4000

KILOGRAMOS

De dichas pruebas se pudo obtener que el 72% de colaboradores acertaron con las respuestas de dicho test, sin embargo 28% de ellos no lo hicieron, lo que demuestra la falta de competencias técnicas que han de desarrollar, como es el caso de capacidad de intuición, iniciativa, creatividad, etc.

8. Análisis de la información

El análisis de la información fue posible gracias a la necesidad de recopilación de información disponible en torno a las competencias actuales de los trabajadores de mandos medios del área de producción frente a las requeridas para ser desarrolladas.

- a) Se procedió a la observación de las políticas, cultura organizacional, procedimientos internos, principalmente en lo que respecta al departamento de producción
- b) Se revisó de descriptivos de puesto y actualización de los mismos.
- c) Se realizó las entrevistas con cada colaborador del equipo para conocer el estilo de liderazgo que posee.
- d) Se realizó las evaluaciones a cada colaborador
- e) Los resultados obtenidos fueron interpretados en gráficas, en donde se observó con más facilidad resultados cuantitativos
- f) Se realizó el informe general para la presentación de los resultados a Gerencia de Planta

Dentro de la presentación del informe general se destacó las competencias existentes y las que se deben desarrollar de cada colaborador evaluado.

En el informe después de revisarlo, se definió que en los procesos de selección se deberá realizar las evaluaciones; con esto se facilitará los procesos de reclutamiento y selección que se han de llevar a cabo en lo posterior en la Planta, según el departamento de producción en cuanto a mandos medios.

Con la revisión de los perfiles de cargo se detectó nuevas competencias que han de ser detalladas en los mismos y que actualmente no estaban incluidas como la dominancia, influencia, constancia y cumplimiento; lo cual permite efectivizar el proceso de reclutamiento y selección al momento de identificar las competencias que ha de tener un candidato.

Los cambios que se plantearon en los perfiles incluyendo los cuatro componentes de competencias tiene como objetivo facilitar los procesos de reclutamiento y selección ya que al ejecutar modificaciones los descriptivos de las nuevas competencias se irán tornando más sencillas pues se ha de tener un conocimiento más amplio de las capacidades, habilidades y destrezas requeridas para el cargo, así como detectarlas dentro de un candidato específico.

Las funciones que fueron detalladas en los descriptivos fueron analizadas y comparadas entre personal del mismo nivel jerárquico (mandos medios) con la idea de determinar las competencias específicas.

Segunda Parte

1. Justificación

Es necesario incluir el enfoque por competencias laborales, de donde se han dado a conocer los cambios entre las relaciones de trabajo y su productividad frente al desempeño individual de cada trabajador, para lo cual es de primordial importancia definir que la competitividad es:

Englobar conocimientos, habilidades y aptitudes. Ser competitivo permite incursionar en el mundo laboral de forma directa. Así también, la ventaja competitiva de un individuo descansa en la forma de pensar y en todo aquello que le permita tener expectativas a futuro para un crecimiento personal (Universidad Unahuac , 2017, pág. 43).

Esta definición a su vez invita a percibir la importancia de hacer que una persona incluya sus competencias no solo como parte de la necesidad organizacional sino también para su propio crecimiento personal e incluso profesional.

En lo que respecta al ámbito laboral se ha de otorgar mucha importancia a la capacidad de las personas por identificar, potencializar y mantener sus habilidades, resolver problemas, desenvolverse en todos los contextos familiares, sociales y por ende laborales, donde ha de dar a conocer al resto los aspectos que lo diferencian y le hacen ser único frente al resto, convirtiéndose en una pieza clave de la organización.

Se tiene claro además que una competencia tiene conceptos variados, debido a que incluye varios niveles dentro de los cuales están: “saber (datos, conceptos, conocimientos), saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo)” (Universidad Autónoma de México, 2011, pág. 8).

Es decir que las competencias engloban aspectos funcionales, pero también técnicos los cuales deben ser de forma individual, pero también aplicados a nivel grupal y empresarial.

Existe diferencia entre una competencia específica y una competencia transversal, el presente proyecto de estudio se centra en la investigación de las competencias específicas que requiere el cargo de acuerdo su deber ser.

Así una de las situaciones fundamentales que se han de mantener en una organización para fortalecer las competencias como líder fundamental el departamento de Talento Humano, se han de direccionar dichas competencias a los diferentes subsistemas empresariales.

Tal como lo menciona López (2010):

El reclutamiento y la selección de personal son subsistemas completos e integrales que deben ajustarse a la estrategia organizacional, siendo indispensable tomar como parámetro las necesidades de la empresa al

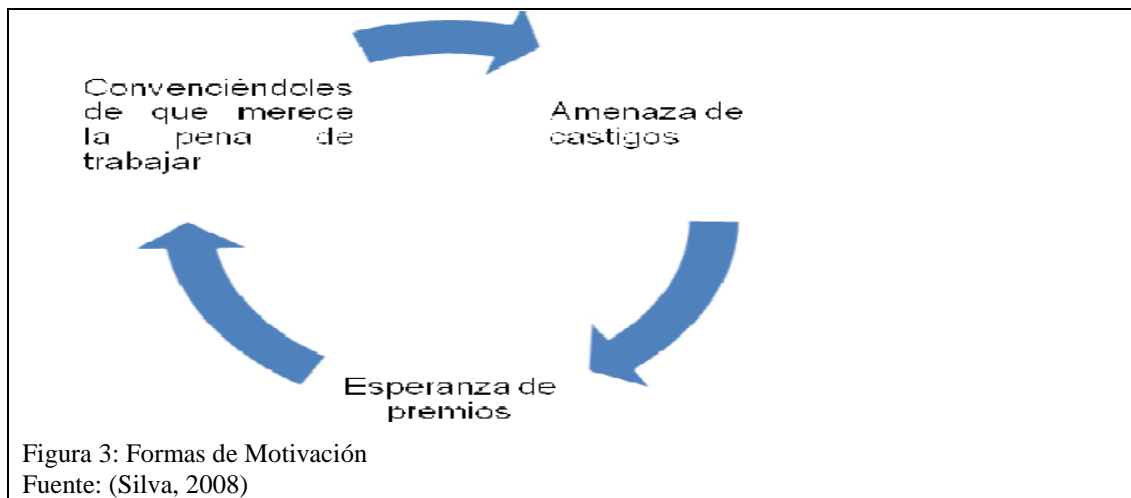
momento de cubrir una vacante, para lo que el talento humano hará uso de herramientas y/o técnicas que permitan identificar aptitudes, conocimientos, habilidades, experiencias de los aspirantes, entre otros factores (pág. 12).

Un aspecto importante es estos subsistemas está la motivación humana, como una de las principales bases donde se ha de desarrollar la gestión por competencias.

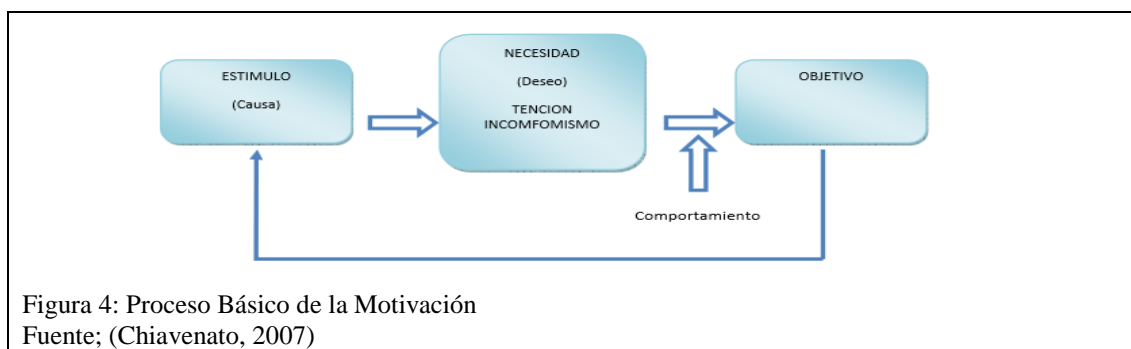
La motivación es definida como una situación emocional “positiva” producida por un ser humano ante la reacción de recibir un estímulo o incentivo satisfaciendo una necesidad que tiene como consecuencia una conducta mucho mejor proyectada (Silva, 2008).

La motivación actúa como consecuencia de fuerzas activas e impulsoras expresadas en deseo o rechazo. Todos los seres humanos por naturaleza buscan aceptación y satisfacer sus necesidades de poder y estatus social y de esta manera evitan el aislamiento social y riesgos hacia su persona, Aunque cada ser humano tiene un comportamiento diferente y por lo tanto tienen necesidades diferentes (Chiavenato, 2007, pág. 120)

Según Chiavenato indica que las personas cuando están motivadas así mismas y realizan sus labores, tienen a aplicar sus competencias por sus propios méritos, sin necesidad de recurrir a castigos, o amenazas, sino que están convencidos de que “vale la pena trabajar”.



Estos tres elementos giran uno en favor al otro como una rueda motivacional que no puede parar sino debe ir evolucionando.



Según (Kolb, Rubin, & McIntyre, 2001) indican que existen nueve dimensiones dentro del clima laboral, como se menciona a continuación:

- **Estructura:** Representa aquella percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones que se enfrentan en el desarrollo del trabajo. La medida en que la organización pone énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal.

- **Responsabilidad (empowerment):** Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la que el empleado dispone del sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales ya sea entre pares como entre jefes y subordinados.
- **Cooperación:** Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. Es decir, es el apoyo que debe existir entre todos los miembros de la organización.
- **Estándares:** Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- **Conflictos:** Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es un sentimiento de sentirse parte importante de la organización.

Para lograr que las competencias se asocien a estas dimensiones, será factible verificar los rasgos distintivos que han de tener los empleados, es decir las características físicas y emocionales que tienen como respuestas consistentes a diversas situaciones que se les presenta.

Además, las competencias requieren que el trabajador tenga un auto concepto de sí mismo, es decir conozca y descubra sus propias habilidades, destrezas, valores y su imagen.

El conocimiento “es la información que una persona tiene en áreas de contenido específico. La destreza, es la habilidad de ejecutar una cierta tarea física o mental” (Spencer & Spencer, 2015, pág. 80).

Las competencias de conocimiento o técnico funcionales y las destrezas son aspectos decisivos para el desarrollo de competencias, mediante el entrenamiento y capacitación constante

Las competencias del puesto de trabajo deben estar en relación directa a la misión, y visión de la organización y en muchas ocasiones a los valores cooperativos, también es necesario hacer énfasis en que las competencias tienen orígenes en varias fuentes de formación, aprendizaje y experiencia; entre los casos más certeros está la misión visión, valores etc., donde se deben integrar las competencias necesarias frente a los objetivos a corto y mediano plazo establecidos por la organización.

En lo que respecta a PRONACA se ha estructurado de la siguiente forma su misión, visión y filosofía.

Misión

PRONACA es una empresa con responsabilidad ambiental que cree en la inversión a largo plazo. Realiza inversiones periódicas para mitigar el impacto de sus instalaciones en el entorno natural, los recursos y las poblaciones cercanas a sus centros productivos, lo cual ha sido asumido por la empresa como un deber social (PRONACA, 2016, pág. 12).

En la actualidad, la empresa cumple con las leyes y ordenanzas ambientales y periódicamente investiga y desarrolla proyectos en esta área, los que acompañan otras acciones de salud ocupacional y seguridad industrial, con las que protege su capital humano (PRONACA, 2016, pág. 12).

Visión

PRONACA es el resultado de años de trabajo, creatividad y constancia. Como empresa procesadora y comercializadora de alimentos, ha alcanzado reconocimiento por la calidad de sus productos que provienen de los sectores cárnico, agroindustrial y acuicultura (PRONACA, 2016, pág. 16).

Es una empresa comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida de sus consumidores, clientes y colaboradores. Trabaja todos los días

en la elaboración de productos confiables, ofrece miles de fuentes de trabajo digno y apoya al desarrollo de las zonas rurales del país. (PRONACA, 2016)

PRONACA es una empresa ecuatoriana, que goza de confianza y aceptación dentro y fuera del país. Es una organización que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial del Ecuador (PRONACA, 2016, pág. 17).

Valores

La cultura de **PRONACA** está fundamentada en tres valores centrales que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones:

- Integridad
- Responsabilidad
- Solidaridad

Además, PRONACA “basa su labor diaria en la FILOSOFÍA DEL SER, que se ampara en los principios de acción: en el ser humano y en la eficiencia y lo logramos con el compromiso de trabajar por generar bienestar familiar, social y ambiental” (PRONACA, 2016, pág. 24).

Estos tres aspectos de bienestar hacen que la filosofía del “ser” sea potencializada en cada uno de sus trabajadores quienes deben estar comprometidos con “ser

PRONACA” pero sin olvidar de ser ellos mismos y potencializar al máximo sus destrezas, habilidades y capacidades.

Es así que la propuesta de la intervención realizada se enfoca en estructurar las competencias específicas de los mandos medios, debido a que se ha tomado en cuenta que esta es una de las áreas más influyentes dentro del Centro de Operación, el hecho de liderar personas hace que su función sea más clave y delicada , por lo que se requiere que los evaluados en este proyecto ven a la evaluación como una herramienta de desarrollo de conocimiento de sus competencias y que tenga interés y motivación para desarrollarlas. La idea de conocer las competencias, forma parte de un desempeño congruente entre lo que se proclama y se hace bajo la filosofía del Ser.

2. Caracterización de los beneficiarios

Los principales beneficiarios de este proyecto son los trabajadores de mandos medios y el equipo que tienen a su cargo.

Pues al hacer una intervención a través del análisis de competencias funcionales y técnicas de mandos medios de esta área, se pudo verificar que mientras los supervisores desempeñen sus labores con la implementación de competencias propias y adquiridas, también estarán dando el ejemplo a sus equipos de trabajo.

Así es como la Planta de Balanceados Pueblo y sus equipos de trabajo se verán beneficiados con esta herramienta de evaluación, los colaboradores que ingresen conocerán que existe una metodología de evaluación misma que les ayudará a conocer

el nivel en que se encuentran en sus competencias al momento de ser contratados y después de seis meses de estar en la interacción del puesto de trabajo.

La herramienta servirá también como un factor motivacional en donde el empleado espera ser evaluado para posterior desarrollar sus competencias, pues suplirán las necesidades de mejorar su desempeño laboral, no solo por “obligación” sino por motivación propia.

Cabe mencionar que, durante el diagnóstico, desarrollo y evaluación del proyecto contó con la participación del Gerente Regional de Operaciones de Talento Humano quien fue el encargado de supervisar cada una de las etapas de la intervención, su participación fue indispensable, ya que la obtención de información del personal objeto de estudio, así como el tiempo planificado para estas actividades, además de su direccionamiento fueron vitales para dar lugar a dicha intervención, transmitiendo los datos certeros a la autora del proyecto.

Es necesario recalcar que durante todo el desarrollo de la intervención, se contó también con el permiso de los responsables del Centro de Operación, Gerente de Planta y Gerente de Producción, quienes efectuaron su apoyo al proyecto y la delegación del liderazgo del mismo al departamento de Talento Humano de Pueblo, donde se destacó la importancia de la adaptación de cambios constante que han de promover el desarrollo del departamento de producción, no solo en cuanto a procesos productivos se refiere sino a la evaluación del desempeño y desarrollo de competencias de sus trabajadores.

3. Interpretación

Se pudo evidenciar que PRONACA con su centro de Operación en Pueblo, es una de las Plantas principales a nivel nacional en cuanto a producción, comercialización y distribución de productos de alimentos Balanceados se refiere, con su principal objetivo de mantener un cuidado ambiental, sin dejar de lado la importancia de incluir productos de calidad frente a las normas ISO 9001:2000, 2008 las mismas que incluyen la eficiencia del talento humano.

A partir del año 2010, PRONACA, trabajó de la mano de sus colaboradores, y se decidió a generar reestructuraciones, por ello la empresa desde entonces con más énfasis ha estado consciente de que el compromiso con su gente depende de un adecuado clima laboral, además “desarrolla políticas que promueven condiciones favorables de desempeño que ha impulsado al crecimiento profesional de su gente” (Memorias de sostenibilidad, 2010, pág. 102), así las ideas innovadoras nacen de los equipos de trabajo y esto constituye un valor agregado para los procesos productivos.

Además al terminar el 2010 se dieron cuenta que “la tasa de rotación laboral alcanzó el 11,03% menor en 5 puntos al año 2009”; además se contrató un total de “269 colaboradores bajo el perfil de inserción, donde hubo la tarea de incrementar colaboradores con discapacidades especiales, quienes se desempeñan en distintas actividades según la necesidad de la empresa” (Memorias de sostenibilidad, 2010, pág. 108).

Esta contratación fue clara evidencia de la transformación cultural y organizacional de la empresa, además se construyeron nuevos espacios para la inclusión de estas personas como “rampas de acceso, señalización que facilita el tránsito, ascensores” (Memorias de sostenibilidad, 2010, pág. 108).

Lo anterior indica que hoy se requiere con más fuerza el compromiso de sus colaboradores, donde sea necesario que dispongan de perfiles con competencias adaptables a las funciones que han de cumplir, además de las formas diversas de colaboración que se requieren para dar lugar a los objetivos empresariales.

El jefe de talento humano se ha constituido uno de los soportes para el desarrollo de la propuesta, ya que se requirió de su autorización, para cada fase del mismo.

Como primer punto se definió un diagnóstico de las competencias actuales implementadas por los trabajadores de mandos medios del área de producción, para ello se efectuaron el test de Clever y Terman como instrumentos que permitieron el diagnóstico de las principales competencias ejecutadas por los colaboradores.

Así con la información obtenida fue posible desarrollar el plan de trabajo donde se fundamentó la identificación del nivel de competencias en el que se encuentra cada colaborador de cargo medio.

Para realizar el esquema por competencias, fue necesario como primer punto:

- Revisión y validación de descriptivos de cargo a partir de ello se diseñó un primero borrador el cual se lo validó con el Gerente de Planta en donde se detalló las competencias a evaluar.
- Adicionalmente los descriptivos fueron documentos elaborados por el mismo departamento de talento humano, quienes indicaron que las actividades fundamentales de cada cargo que no profundizaron en las competencias requeridas, ya que es un proceso más largo, sin embargo, las actividades se hicieron en torno a una capacitación o entrenamiento sobre las competencias funcionales y técnicas específicas a ser incorporadas para mejorar los perfiles.

Así se establecieron las competencias más significativas para los mandos medios de producción: dominación, constancia, cumplimiento, influencia.

Una vez que las competencias fueron definidas se calificó en base al test de Cleaver si cada trabajador (19 trabajadores de mandos medios) las aplicaban ya sea como característica, como obligación o como motivación, de donde en su mayoría en lo que respecta a dominación, constancia y cumplimiento se inclinan más en torno a la motivación o como parte de sus características distintivas, mientras que en el aspecto como la influencia se ejecuta con más arraigo bajo presión.

La evaluación de competencias fue un proceso indispensable para la validación del producto obtenido, los formatos dieron además como resultado que los rangos de calificación se encontraban divididos de manera que permitieron obtener mayor alcance sobre los criterios de evaluación, entonces en el plazo de dos semanas se

obtuvieron las nuevas evaluaciones con pruebas físicas (test de Clever y Terman), de lo cual se procedió a elaborar el informe de evaluación de competencias.

4. Principales logros del aprendizaje

Gracias al presente proyecto de intervención se pudo evidenciar que en PRONACA a pesar de ser una empresa que toma muy en cuenta a su talento humano y lo potencializa, se había dejado de lado la necesidad de incentivo hacia el desarrollo de las propias competencias de los mismos, donde fue posible causar un impacto interno en el departamento de producción, en donde los mandos medios concientizaron la importancia de ser evaluados.

Donde además fue posible demostrar la importancia de la gestión por competencias, puesto que permite enfocarse hacia las verdaderas necesidades de la empresa, adentrándose en las propias capacidades de los trabajadores, sabiendo que ellos son el principal recurso.

Durante la ejecución del proyecto se evidenciaron diferentes situaciones en torno a los participantes, y sus diferencias entre las calificaciones de competencias, sabiendo además que la opinión del personal, apoyo, constancia y total colaboración son situaciones que resaltaron en la intervención, por lo que fue parte de la retroalimentación del proyecto.

En cuanto a lo que se refiere a un punto negativo se evidencia la falta de interés de ciertos mandos medios por potencializar sus propias competencias o darlas a

conocer, sin embargo, sabiendo que este es un proceso “que se predica con el ejemplo” a la final de la intervención se logró su completa colaboración.

En lo que tiene que ver con el tiempo y periodo de trabajo, así como los horarios y las jornadas para aplicabilidad de la evaluación pro competencias, los horarios de trabajo se extendieron, con el fin de realizar las evaluaciones en muchas ocasiones en horas de trabajo no nos pudieron atender, sino en lo posterior.

Los aportes académicos en la formación profesional hicieron que se pueda concientizar acerca de la importancia de incluir constantemente nuevas competencias a los perfiles profesionales de todos los mandos organizacionales, pues el mercado actual demanda cada vez de competencias más enfocadas a la consecución de objetivos empresariales y adaptables a las necesidades de los usuarios y consumidores de bienes y servicios.

Al finalizar el proyecto y en base a las evaluaciones obtenidas fue posible detectar que el personal de mandos medios había mejorado su percepción y visto la importancia de la aplicabilidad de las competencias en sus labores y la de sus colaboradores, pudieron también despejar dudas en cuanto a términos y conceptos.

Conclusiones

- La empresa PRONACA es una de las principales productoras, comercializadoras y distribuidoras de productos alimenticios procesados, sin embargo, a partir del 2010 comienza una reestructuración en torno al equipo de trabajo, pues les delegó mayor interés en ellos y determinó además políticas inclusivas para personas con discapacidad, sin embargo, se dejaron un tanto de lado las necesidades de incorporar nuevas y cada vez más variadas competencias a los perfiles de cargos de mandos medios del área de producción. en donde se logró verificar que las competencias que se han de potencializar como requisito en sus colaboradores es la dominancia, cumplimiento, influencia y constancia.
- El perfil que incluye el ocupante actual tiene las competencias típicas como son la proactividad, responsabilidad, trabajo en equipo, sin embargo, ha de tener las antes mencionadas para ir a la par con las exigencias empresariales y que demanda el mercado.
- Las competencias definidas como primordiales se determinaron en base al test de Cleaver si cada trabajador (19 trabajadores de mandos medios) las aplicaban ya sea como característica, como obligación o como motivación, de donde en su mayoría en lo que respecta a dominación, constancia y cumplimiento se inclinan más en torno a la motivación o como parte de sus características distintivas, mientras que en el aspecto como la influencia se ejecuta con más arraigo bajo presión.
- Se afirma entonces que el desarrollo de competencias benefician a la consecución de objetivos empresariales, los hace sólidos, los fomenta y hace

que se cree una cultura organizacional consistente, pues todos los miembros organizacionales se han de centrar en potencializar sus competencias ya sea con entrenamiento y capacitación, así como con la predisposición y motivación interna que han de tener para hacerlo, dejando de lado aquellos paradigmas tradicionales donde el trabajador labora “por obligación” y no por convicción.

Recomendaciones

- Se recomienda potencializar la evaluación periódica (por lo menos una vez al año) de las competencias requeridas frente a las nuevas perspectivas empresariales y de mercado, a cada uno de los departamentos organizacionales y de cada sucursal de la organización, donde puede ser pertinente incluir un delegado para cada departamento, y luego se realice un análisis global con el departamento de talento humano y su personal directivo.
- Es necesario hacer que los trabajadores de toda empresa tomen conciencia de la importancia de trabajar con vigor y con agrado, que les guste lo que hacen y cada vez lo hagan mejor, además de hacerse una auto-evaluación sabiendo que son capaces de hacer, y cómo lo harán para potencializar al máximo sus competencias internas y ponerlas al servicio de la empresa y de su propio crecimiento personal.
- Es necesario que existan más empresas que otorguen a sus colaboradores entrenamiento y capacitación sobre el desarrollo constante de sus competencias para llegar a cumplir objetivos, pero no están bien encaminadas, por lo que se requiere de entrenamiento continuo y persistencia, empezando por los jefes y altos mandos hasta llegar a los mandos medios y subordinados.

Referencias

Alles, M. (2016). *Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. VOL 2*. Granica.

Chiavenato, I. (2007). *Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

García, J. (02 de 20 de 2013). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/calidad-recursos-humanos-norma-iso-9001/>

Kolb, D., Rubin, I., & McIntyre, J. (2001). *Psicología de las Organizaciones*. México: Prentice Hall.

Madrid, J. (2011). *Competencias laborales*. Obtenido de http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf

Memorias de sostenibilidad. (2010). Obtenido de http://www.pronaca.com/site/IRSP/2010/esp/inf_resp_soc_2010_esp.pdf

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimientos y modelos*. Montevideo: CINTERFORD.

PRONACA. (2016). Obtenido de <https://pronaca6663.blogia.com/2009/060103-mision-pronaca.php>

PRONACA. (2016). Obtenido de <http://sostenibilidad.pronaca.com/sin-categoria/2016/pronaca-promueve-la-filosofia-del-ser-con-sus-principios-de-accion/>

Quezada, H. (2003). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-funcional-competencias-laborales/>

Rodríguez, L. (s.f). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. 2011.

Silva, M. (2007). *Motivación Organizacional*. Madrid: Supra.

Silva, M. (2008). *Relaciones Humanas en la Empresa*. Madrid: Paraninfo.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2015). *Evaluación de competencias en el trabajo*.

Modelos para un desempeño mejor. Obtenido de

<http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>

Universidad Autónoma de México. (2011). Obtenido de

<http://hadoc.azc.uam.mx/enfoques/competencia.htm>

Universidad Unahuac . (2017). Obtenido de

http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=167

Van Arcken, H. (2014). *Competencias técnicas*. Obtenido de Pedagogía docente:

<https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/>

Zapata, R. (2001). *Identificación y medición de Competencias en la organización* .

Santiago de Chile.

Anexos

Medición pruebas psicométricas tomadas a mandos medios del área de Producción PRONACA-PUEMBO

